

IM 34 (1-2) 2003.

RIJEČ JE O...

MAIN FEATURE

## PRETJERIVANJA: PREISPITIVANJE ZADATKA KUSTOSA

NANCY VILLA BRYK □ Muzej Henryja Forda i Greenfield Village u Dearbornu, Michigan, Sjedinjene Američke Države

“Kad sam krenula na studij potkraj sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, zanimanje kustosa bilo je vrlo prestižno.”

Uloga kustosa tema je brojnih rasprava u struci. Godine 2000. održale su se dvije stručne konferencije i u oba je slučaja pridošla publika bila toliko brojna da više nije ostalo mjesta za sjedenje, a raspravljalo se o često kontroverznom promjenama u odnosima kustosa i muzejskih pedagoga, dizajnera, zaposlenih u službama za posjetitelje te ostalih muzealaca. Brojni su posjetitelji žarko željeli saznati što se drugdje događa i razmijeniti priče o preusmjeravanju i reorganizaciji posla. Mene su, kao kustosa s dvadesetogodišnjim stažem u Muzeju Henryja Forda i Greenfield Villageu, zamolili da podijelim svoja iskustva vezana uz tzv. smanjenje uloge kustosa. Ja sam neka vrsta “preživjelog” koji je prošao kroz velike promjene sadržaja i načina obavljanja posla.

Ono što slijedi vrlo su osobna sjećanja na organizacijske promjene i preusmjerenje rada kustosa u velikom povijesnom muzeju. Iako sam s drugim muzealcima razgovarala o njihovu viđenju tih promjena, sve što slijedi isključivo je moje mišljenje i nema veze s mišljenjem kolega ili institucije. Zapravo se neki od mojih kolega vjerojatno i neće slagati s mojom procjenom. Ipak, iz različitih sam razloga željela ispričati svoju priču. Možda će moja iskustva naći odjeka u onih koji su doživjeli sličnu reorganizaciju i potaknuti ih na daljnju raspravu. Možda mogu pomoći drugima da se suoče s novim izazovima. A možda će oni koji su upravo zahvaćeni promjenama u mojoj priči pronaći ohrabrenje i savjete koji će spriječiti neke moguće pogreške.

Kako se Muzej Henry Ford i Greenfield Village razvijao i postajao sve usmjereniji na učinkovite programe i izložbe za javnost te šire tumačenje događaja, tako se je, naravno, mijenjao i posao kustosa. Iako su se izazovi s kojima su se kustosi suočavali u muzeju činili zastrašujući, pokatkad čak i bolni, ti su osjećaji postali sve manje intenzivni jer smo naučili sagledavati stvari s drugih stajališta, usvojili smo nove vještine i prilagodili se novom načinu rada s kolegama. Kustosi su i dalje sastavni dio institucije muzeja i njihov je posao ostao vrlo bitan, kao što je oduvijek bio. Osobno sam vrlo zadovoljna i ponosna da sam ostala kustos koji još uvijek “radi velike stvari”.

Glasine o našoj smrti zaista su pretjerane. Kustosi su i dalje živi i još se bore.

Kad sam krenula na studij potkraj sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, zanimanje kustosa bilo je vrlo prestižno. Većina studenata diplomskih programa nadala se da će postati kustosi i smatrali smo da se za to zanimanje vrijedno svojski potruditi. Cilj naše izobrazbe bilo je stručno poznavanje predmeta i materijalne kulture. Svaki dokaz našeg poznavanja područja izazivao je veliko divljenje. Nismo baš puno čitali o teorijama obrazovanja ni o studijama posjetitelja jer je to u to doba bilo novo područje. Pretpostavljalo se da je zadaća kustosa koristiti vlastito faktografsko znanje i intuiciju pomoću kojih mogu osmisliti tumačenje izložaka i organizirati izložbe.

Moj posao danas znatno se razlikuje od posla koji sam obavljala kad su me 1981. zaposlili na puno radno vrijeme kao kustosa Odjela tekstila Muzeja Henry Ford & Greenfield Villagea. Neke osnovne zadaće nisu se promijenile i naši su muzejski kustosi uvijek imali tri glavna zadatka: brinuli su se o zbirkama, bili su povjesničari i pomagali su u organiziranju izložaba u prostorima povijesnog muzeja i u povijesnim kućama Greenfield Villagea. Međutim, stajališta unutar svakog od ta tri područja djelatnosti bitno su se promijenila. Prije dvadeset godina *shvaćanja* povjesničara, kustosa i organizatora izložbe bila su mnogo uža. Skupljanje predmeta često je ovisilo o intimnim, osobnim interesima ili području stručnosti kustosa. Povijesna perspektiva nije uvijek uključivala i šire društvenopovijesno tumačenje. Predmeti i izložbe koje su kustosi postavljali uglavnom su se sastojali od raznih predmeta i privlačili prvenstveno skupljače ukrasnih umjetnina, ljubitelje strojeva, auta itd. Izložbe su se organizirale a, zapravo se, nije znalo kako je većina posjetitelja shvatila sadržaj izložbe i sviđa li im se taj sadržaj uopće.

Do početka osamdesetih godina dvadesetog stoljeća kustosi su stvarali na osnovi vlastite procjene i pretpostavke o tome što bi posjetitelji željeli vidjeti. Izložbe su uglavnom odražavale naše osobne interese i privlačile relativno malu grupu posjetitelja koji su nekim slučajem dijelili iste interese. Kustosi su komunicirali s posjetiteljima i međusobno s pozicije poznavatelja koji moraju dokazati da su svladali sadržaj zbirke. Potpisi i legende ispisani u muzejima potkraj sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća sramotan su primjer toga

“Do početka osamdesetih godina dvadesetog stoljeća kustosi su stvarali na osnovi vlastite procjene i pretpostavke o tome što bi posjetitelji željeli vidjeti.”

kako ne bi trebalo pisati za širu publiku. Kustosi su često ugurali sve što su o dotičnom predmetu znali na jednu jedinu legendu, pa su legende sadržavale nekoliko stotina riječi. Opterećivale su posjetitelje najsitnijim detaljima vezanim uz određenu temu ili predmet.

Osim toga, pri organiziranju izložaba kustosi su rijetko udruživali snage s pedagozima i onima koji su postavljali izložbu. U našoj su instituciji kustosi često organizirali izložbe: radili su sve, od osmišljavanja i predstavljanja koncepta do izbora svih izložaka, pisanja potpisa i legendi, grafičkog dizajna izložbe i pripreme materijala za tumačenje koji bi prosljedili onima koji dolaze u direktan dodir s posjetiteljima. Timski rad i suradnju nitko nije ni očekivao. Kustosi su određivali okvir izložbe, a ostali su fizički proizveli konačan rezultat.

Bilo je logike u tome da kustosi obavljaju te zadaće. Kustosi su bili najveća grupa stručnog osoblja u našoj instituciji pa su stoga bili najsposobniji uhvatiti se u koštac s novim projektima. Djelatnici odjela muzejske pedagogije bili su talentirani, ali ih je bilo malo, a osim toga pedagozi su imali pune ruke posla jer su morali razvijati školske programe i organizirati tečajeve za djecu i odrasle. Čak i onda kad bi se odjel muzejske pedagogije pridružio organiziranju izložbe, obično bi bili "pripušteni" nakon što je proizvod već dobio svoj konačni oblik, pa su u pravilu imali malo utjecaja na sadržaj izložbe i na načine prenošenja tog sadržaja posjetiteljima.

Sve se to promijenilo 1980. kad je Harold K. Skramstad Mlađi postavljen za ravnatelja Muzeja Henryja Forda & Greenfield Villagea. Nasljedstvo koje nam je ostavio nema cijene. Bio je poput daška svježeg zraka: u instituciju na umoru, koja je imale izvrsne predmete ali uvijek razočaravajuće izložbe, unio je profesionalizam, entuzijizam, optimizam i beskrajnu energiju. Tvrdio je da bismo mogli biti najbolji povijesni muzej u čitavoj državi, ali da bismo u tu svrhu trebali promijeniti proizvode.

Promjene u organizaciji izložaba koje su se počele događati nakon Haroldova dolaska najbolje ilustrira priča iz prvih nekoliko mjeseci njegova upravljanja muzejem. Nešto prije Haroldova imenovanja kustosi su radili na popisu predmeta i tekstu izložbe dekorativne umjetnosti 19. stoljeća pod naslovom *Ukus u Americi između 1830. i 1900.* Glavni organizatori izložbe bili su voditelj zbirke i kustosi za primijenjenu umjetnost. Harolda smo uveli u projekt čim je došao i ubrzo zatim raspustio je tim koji je organizirao izložbu. Na veliko iznenađenje osoblja u tim je uključio dva tek pridobila kustosa. Zamolio je Donnu Braden, najmlađu kustosicu, da vodi projekt jer je ona zadatku tumačenja pristupala kao povjesničar društva, a ne kao antikvar. Izložba je preimenovana u *Elegancija masovne proizvodnje* i uključivala je strojeve i robu široke potrošnje. Tim se promijenio i na drugi način jer se institucionalna perspektiva mogla razviti samo ako je tim uključivao i drugo osoblje, a ne isključivo kustose.

Osnovali smo naš prvi tim koji je uključivao osoblje iz različitih odjela, a u njemu su osim kustosa bili i voditelj odnosa s javnošću, voditelj odjela izložaba i voditelj odjela muzejske pedagogije.

Način organiziranja izložbi uskoro se bitno promijenio na dva načina.

Ponajprije, od kustosa se tijekom osamdesetih godina dvadesetog stoljeća očekivalo proširenje perspektive kad je bila riječ o značenju predmeta u zbirkama. Od njih se se očekivale izložbe koje bi u obzir uzele i povijest društva; izložbe koje bi je, zapravo, stavile u središte pozornosti. Naučili smo da se na sastancima vezanim uz organiziranje izložaba pitamo "pa što onda", tj. da nastojimo uvidjeti što su izložci govorili o širim temama koje bi nas i naše posjetitelje trebale zanimati.

I dok su neki kustosi zbog te promjene perspektive skakali od radosti, drugi su bili obeshrabreni. Kustosi koji su se radije usredotočili na internu tehnologiju i faktografska znanja nego na povijest društva sve su teže uspijevali uvjeriti druge da njihove zbirke treba izložiti. Neki su kustosi bili potpuno nesposobni proširiti perspektive tumačenja svojih zbirki, dok su drugi to odbijali učiniti, smatrajući takav pristup neprimjerenim. Ali je Haroldovo inzistiranje na toj široj, institucionalnoj perspektivi nadglasalo želju kustosa da po vlastitoj želji tumače svoje zbirke. Neki su zbog toga odlučili napustiti našu instituciju.

Nadalje, Harold je očekivao da će kustosi i ostali više surađivati s drugim odjelima. Kustosi su sada morali uvažavati i mišljenja ostalih kolega iz tima za organizaciju izložaba. Prvi se put kustose procjenjivalo na osnovi njihove sposobnosti da rade u timu s drugima. Meni, čija je tvrdoglavost i prodornost dobro poznata, to je bilo posebno teško.

S obzirom da su kustosi starog kova otišli, zaposlili smo nove ljude. Muzej je počeo tražiti drugu vrstu kvalifikacija od potencijalnih kandidata. Steven Hamp, koji je tada bio voditelj zbirke, a danas je ravnatelj institucije, tražio je kustose koji su se već bavili poviješću društvenih zbivanja i koje je zanimalo proučavanje materijalne kulture, ali izvršno poznavanje neke određene zbirke nije više bilo preduvjet za posao. Tražio je i one koji su imali iskustva s organiziranjem izložaba i koji su tom cilju bili predani. Među tada zaposlenim mladim snagama s novim vještinama bili su Bill Pretzer, povjesničar društva koji je imao iskustva u organiziranju izložaba i u radu na studiji posjetitelja, Michael Ettema, povjesničar društva s detaljnim poznavanjem namještaja i velikim zanimanjem za razvijanje programa te, nešto kasnije zaposlena, Mary Lynn Heininger, povjesničarka s izrazitim darom za organiziranje izložbi. Pridružili su se osoblju sposobnih veterana koji su jedva čekali da se uhvate u koštac s čitavim nizom projekata. Do sredine osamdesetih godina dvadesetog stoljeća kustosi su prstali od nove energije i mnoštva različitih talenata, a bili su potpuno predani stvaranju izložbe. Od sredine 1980-ih do početka 1990-ih kustosi su doslovce klučali od rada: bili su raspodijeljeni na velikim

"Naučili smo da se na sastancima vezanim uz organiziranje izložaba pitamo "pa što onda", tj. da nastojimo uvidjeti što su izložci govorili o širim temama koje bi nas i naše posjetitelje trebale zanimati."

“Zanimljivo je da, kad bacimo pogled unatrag na 1980-e, primjećujemo da je perspektiva kustosa i dalje ostala dominantna, iako smo zaista uvažavali mišljenja drugih kolega u muzeju.”

projektima Muzeja i Villagea koje su često i vodili. Harold nas je sve tjerao da radimo više nego što smo ikad radili, ali smo na kraju svi bili zadivljeni onime što smo uspjeli postići. Ta je nova uprava nadgledala postavljanja prvih primjera naših prvoklasnih proizvoda.

Zanimljivo je da, kad bacimo pogled unatrag na 1980-e, primjećujemo da je perspektiva kustosa i dalje ostala dominantna, iako smo zaista uvažavali mišljenja drugih kolega u muzeju. Možda je naš jak utjecaj na organiziranje izložaba posljedica toga da smo ostali jaka i vrlo poštovana grupa. Kako se jedan moj kolega prisjeća, u 1980-ima kustosi nisu uvijek vodili timove za organizaciju izložaba, ali je “njihov glas ostao zvijezda programa”. Naši su glasovi nadglasali zbor.

Međutim, kad je uprava početkom 1990-ih procijenila svoje dotadašnje proizvode zaključili su da nam izložbe, iako su bolje nego što su bile, mogu biti još bolje. Izložbe su i dalje bile okrenute prema unutra, prema instituciji, postavljene na osnovi intuicije i po pravilu “mislim da bismo trebali”. Iako smo se, da bismo naučili kako najbolje doprijeti do posjetitelja, koristili studijama posjetitelja i teorijom obrazovanja, rad kustosa na tim područjima bio je beznačajan. Šira društvenopovijesna perspektiva uistinu je bila utkana u naš rad, ali smo morali još puno naučiti o potrebama i očekivanjima naših posjetitelja: morali smo naučiti slušati ih kad su raspravljali o onome što bi željeli vidjeti i naučiti te otkriti kako bi posjetitelji najbolje mogli učiti kroz izložbe. Sve do 1990-ih kustosi nisu smatrali da bi bavljenje posjetiteljima moglo biti dio njihova posla. Sada smo naučili da je to dio svačijeg posla.

Poticali su nas na suradnju s kolegama pedagogima više nego ikad prije. Na našu sreću, muzej je tada već imao dovoljno osoblja pa smo pedagoge, koji su bili svojevrsni predstavnici interesa publike, mogli staviti u prvi plan. Do početka devedesetih godina dvadesetog stoljeća proširili smo Odjele za izložbe i Odjel muzejske pedagogije pa se broj zaposlenih u tim odjelima izjednačio s brojem kustosa muzeja. Mlade su se snage pridružile našim iskusnim pedagogima koji su prije toga uvijek imali problema jer su pokušavali obaviti jako puno posla i osmisliti jako puno projekata s vrlo malo osoblja. Novi su zaposlenici donijeli nove ideje, novu energiju i nove načine suradnje s kolegama. Bila sam sretna što su nam se pridružili jer smo zaista trebali više profesionalnog osoblja da bismo mogli ostvariti naše ambiciozne planove. Osim toga, jedva sam čekala da nas poduče novim vještinama. Ugled i prestiž pedagoga brzo su rasli.

Zatim su, tijekom velike reorganizacije ujesen 1993., pedagozi i osoblje zaduženo za razvoj programa preuzeli središnju ulogu. Ti predstavnici interesa publike postali su zaduženi za osmišljavanje programa i organizaciju izložaba. Ta je reorganizacija zadržala tako duboko u tkivu muzeja i bila je toliko široka da zasluži da je nazovemo monumentalnom.

Organizacijske su jedinice bile osmišljene tako da su oni koji su fizički proizvodili bili zaduženi i za stvaranje

tih proizvoda. U brojnim su organizacijama, pa i u našoj prije te reforme, te dvije dužnosti bile razdvojene: jedni su stvarali, drugi primjenjivali ideje.

Ta se promjena dogodila jer je postalo jasno da oni koji osmišljavaju proizvod (pedagozi, osoblje zaduženo za prezentaciju, nadglednici muzejskog prostora) zapravo najbolje poznaju publiku, znaju što posjetitelji žele znati i kako najbolje komunicirati s njima.

Reorganizacija je provedena i zbog druga dva vrlo važna razloga. Jedan od imperativa za čitavo osoblje muzeja bio je razvoj naših programa za javnost koji su trebali privući što širu i što različitiju publiku, tj. odsad ih je trebalo osmišljavati tako da se dopadnu što većem broju posjetitelja. Nadalje, timski je rad također postao imperativ: djelatnici muzeja pohađali su seminare na temu timske organizacije rada, većina dužnosti u muzeju proširena je tako da su uključivale rasprave među različitim odjelima, a procjene osoblja uvelike su ovisile o njihovoj spremnosti i sposobnosti za timski rad. Postalo je jasno da će oni koji nisu spremni surađivati izgubiti mjesto u našoj organizaciji. Sada je gotovo svaki zadatak bio timski. Čak ni skupljanje predmeta nije više bilo isključivo posao kustosa zbirke. Osim kustosova mišljenja sada su za prikupljanje i odabir predmeta bila važna i mišljenja djelatnika muzejskih arhiva, konzervatora, voditelja zbirke te osoblja za razvoj programa za javnost. Vjerovalo se da će timski rad na skupljanju predmeta odvratiti kustose od prikupljanja i evidentiranja sitnih i nebitnih detalja, proširiti opseg izložaka i povećati broj priča vezanih uz njih.

Takve su me promjene zbunile. Kustosi su dugi niz godina vodili projekte muzeja, službeno i neslužbeno. Naprosto smo zauzimali takav položaj unutar organizacije. Moja intuicija i poznavanje priča i zbirke bilo je dovoljno tijekom posljednjeg desetljeća. Što se sad odjednom promijenilo? Što sam to krivo činila? Shvatila sam to vrlo osobno i, priznajem, poprilično sam cendrala zbog toga. Bila sam šokirana što su naši programi za javnost, koje smo mi smatrali prokletu dobrima, odjednom postali nedovoljni. Zasiurno sam pogriješila jer sam i ja pridonijela stvaranju tih bezvrijednih proizvoda.

I koliko je uloga kustosa uopće bitna u novoj organizaciji? Hoće li nas odsad jednostavno pozvati kad im bude bila potrebna naša stručnost i znanje o predmetima ili kad bude trebalo postaviti predmete prema planu koji su drugi odredili? Čak i najosnovnije zadaće, poput skupljanja predmeta, nismo više mogli obavljati samostalno, nego smo morali uključiti i druga stajališta. Jesmo li uopće mogli napraviti išta što bi se smatralo vrijednim i jedinstvenim?

Postalo je jasno da kustosi neće puno sudjelovati u tom novom stupnju iskustvenog razvoja ako ne nauče neke nove vještine. Ali koje su to točno vještine koje sam trebala naučiti da bih prestala biti “okrenuta prema unutra”? Hoće li mi muzej pružiti šansu da ih naučim? Kako mogu dokazati da sam naučila te nove vještine i ponovo postati sastavni dio razvoja programa?

Svatko je od nas drukčije reagirao na te nove izazove. Vještine i sklonosti nekih kustosa dovele su ih do nekih drugih odjela. Tako je, primjerice, Bill Pretzer napustio kustose i prešao u Odjel muzejske pedagogije, na razvoj programa. Postalo je jasno da će se odsad većina posla čitave institucije obavljati upravo tamo. Bill je zatim posvetio godine i godine proučavanju teorije obrazovanja, nastojeći naučiti sve što se o tome uopće može naučiti i danas je jedan od najžešćih pobornika formalnog obrazovanja. Kustosi Michael Ettema i John Bowditch, koji su pokazali izuzetnu sposobnost razvijanja programa, pridružili su se programskom timu u Greenfield Villageu čija su odgovornost bili razvoj i primjena projekata. Mary Lynn Heininger prešla je u muzejske pedagoge nekoliko godina ranije. Kustosi koji su se nastavili baviti svojim poslom samostalno su odredili i naučili nove vještine. Donna Braden odlučila je da želi naučiti što je više moguće o stilu učenja posjetitelja te je s vremenom počela voditi seminare na tu temu. Shvatila je i da bi nam studije posjetitelja uvelike pomogle pri organiziranju izložaba. I tu je temu svladala što je bolje mogla, naučivši sve što se o tome moglo naučiti te je podijelila svoje znanje s kolegama. Prihvatila je nove načine upoznavanja naših posjetitelja te je danas vrlo aktivna na tom području i neprestano uklapa nova saznanja u podugačak popis svojih izložbenih programa.

Ja sam morala naučiti drukčiju vještinu. Vjerovala sam svojoj intuiciji kad je bila riječ o programima za javnost, ali sam bila svjesna da moram još puno toga naučiti o timskom radu. Zadržila me sposobnost novih članova kolektiva da bez problema rade s drugima. Smatrala sam da sam ponešto naučila od njih, ali mi je bila potrebna i prilika da to dokažem unutar tima zaduženog za neki projekt. Napokon mi se i pružila takva prilika: sastavljen je tim za preuređenje spremišta vlakova iz doba građanskog rata, koje se nalazilo u Greenfield Villageu. U početku u timu nije bio niti jedan kustos. Pitala sam se kako će tim izvršiti odabir bez kustosa: hoće li samo pretražiti muzejsku računalnu bazu podataka, odrediti predmete koje bi željeli imati i samo poslati nekog od nas da im ih donese? Kakva je uloga kustosa u tom projektu? Jesmo li posve nepotrebni? Znala sam da postoji mogućnost da ću, ako se ne suprotstavim tome, zauvijek ostati "po strani".

Ponudila sam svoje usluge projektu Smiths Creek spremišta jer sam smatrala da bih, kao kustos za namještaj koji je opremio brojne kuće Greenfield Villagea, mogla pomoći. Iako sam na početku napravila nekoliko pogrešaka tvrdeći da ću voditi istraživanja vezana uz projekt (u kojima su i drugi željeli sudjelovati) tim se naposljetku složio i dopustio mi da ostanem raditi s njima. Odlučili smo podijeliti istraživački rad i zajednički napisati tekst, a tim je odlučio pregledati moje planove opremanja prostora. Osoblje muzeja koje je radilo na projektu vidjelo je da mogu raditi s njima, saslušati ih i uzeti u obzir njihova stajališta. Moram priznati da baš i

nisam bila samozatajna: kad sam ocijenila da je to prikladno, jasno bih izrazila svoje mišljenje, posebno pazeći da u sve to uključim potrebe i želje naših posjetitelja. Pomogla sam pri rješavanju problema jer sam bila iskusna u opremanju povijesnih kuća. Dijelila sam dužnosti koje sam nekad budno čuvala za sebe, poput istraživačkog rada i razvoja plana opremanja prostora. Dokazala sam da, ako je to uvjet za rad na velikim projektima, mogu raditi i na drugi način. Srećom, novi su mi projekti i dalje pristizali.

Kako su se riješili drugi problemi kustosa muzeja? Ispostavilo se da su timovi za skupljanje predmeta uspješniji nego smo mogli zamisliti. Kustosi su ozbiljno shvaćali naša ovlaštenja, a mi bismo dobro razmislili o novim nabavama te bismo o temi raspravljali s poštovanjem i uvažavajući različita mišljenja. Naučili smo da nam nove, mlade oči, druga perspektiva i nekoliko žestokih rasprava mogu pomoći da se usredotočimo na ono što je uistinu bitno. Neki smatraju da su se upravo na tim sastancima zahuktale naše najkorektnije teoretske rasprave o tome što treba skupljati i zašto. Najbolji dokaz vrijednosti tih timova za skupljanje predmeta jest činjenica da je većina kustosa žalila kad su timovi prošle godine raspušteni nakon uspješnog obavljanja posla.

Osim toga, ljudi zaduženi za razvoj programa odlučili su, zajedno s kustosima, "iskopati" priče za koje smo znali da postoje unutar zbirki, ali koje nikad nismo do kraja razvili. Istražili smo priče prenošene usmenom predajom i pozabavili se ikonama. Također smo željeli osmisliti zbirke vezane uz blisku prošlost i odlučili smo agresivno tražiti priče i predmete koji odražavaju iskustva različitih Amerikanaca. Kustosi su naučili usmeno pričati priče vezane uz određeni novostečeni predmet. Stalno smo se približavali idealu pričanja priča o ljudima i njihovim iskustvima.

Nakon nekoliko godina, tijekom kojih smo se mogli dokazati kao sposobni učenici i dobri suradnici, mi kustosi opet smo postali bitni elementi organizacije izložbe. Ponekad čak i vodimo timove koji rade na projektu: nedavno sam bila voditeljica projekta rekonstrukcije kaznionice Detroita, Toleda i Milwaukeeja (osnovane oko 1884.) u Greenfield Villageu, otvorene prošlog lipnja. Vještine i dar mojih kolega kustosa bili su zadijvujuće različiti i, kao što bi moj mentor i prijatelj, pokojni Peter H. Cousins mladi rekao, teško smo se mogli smatrati homogenom grupom. Danas kustosi Muzeja Henryja Forda i Greenfield Villagea razvijaju i provode studije posjetitelja, pohađaju satove psihologije kako bi bolje shvatili koncept neformalnog učenja, neprestano izoštravaju svoje vještine vođenja projekta, ugovaraju ogromne zajmove sa skupljačima, redovito nastupaju na Povijesnom kanalu, objavljuju učene članke, kostimirani izvode programe na farmi Firestone, lobiraju za nabavu monumentalnih izložaka poput lokomotiva, a usto su i vrlo stručni usmeni povjesničari. Uopće nije loše za grupu ljudi koju su smatrali potpuno mrtvom i pokopanom!

“Učenje nikad ne prestaje. Svima je, ne samo kustosima, jasno da ćemo morati naučiti nove vještine jer se institucija ne prestano razvija.”

“(…) naučite vrhunski komunicirati s ljudima, pažljivo slušajte i jasno govorite sa svima - donatorima, administratorima, posjetiteljima, kolegama - čak ako se s njima i ne slažete.”

Učenje nikad ne prestaje. Svima je, ne samo kustosima, jasno da ćemo morati naučiti nove vještine jer se institucija ne prestano razvija. Najnovije promjene odnose se na upravljanje muzejem, koje će odatle imati poslovni karakter i nastojati privući više publike i donijeti veću zaradu. Naučili smo sastavljati realne budžete, ne trošiti previše, razgovarati s marketinškim djelatnicima, izraditi posebne programe za određenu ciljnu skupinu te ocijeniti uspjeh programa ne samo prema njegovoj obrazovnoj vrijednosti već i prema zaradi koju nam je donio.

Što kustosi govore studentima kad ih pitaju kako preživjeti u toj struci? Na nedavnom skupu Udruga muzeja Michigana na Mackinac Islandu, vijeće kustosa s ukupno gotovo 90 godina iskustva ponudilo je mudar odgovor: naučite vrhunski komunicirati s ljudima, pažljivo slušajte i jasno govorite sa svima - donatorima, administratorima, posjetiteljima, kolegama - čak ako se s njima i ne slažete. Upoznajte se s osnovama financijskog planiranja i marketinga. Upoznajte bolje svoje posjetitelje učeći od pedagoga, osoblja zaduženog za studije posjetitelja, organizatora izložaba i osoblja koje dolazi u direktan dodir s publikom. Ili, još bolje, izađite iz svog ureda, pomozite pri izvedbi programa i otkrite koliko je program uistinu dobar. Prihvatite povijest društva i proširite način tumačenja predmeta te sve prekopajte kako biste našli predmete koji pričaju bitne priče o ljudima i njihovim iskustvima. Ne držite se slijepo tradicionalnih uloga i okvira, jer ako izađete iz njih, mogli biste se naći u novom i uzbudljivijem okruženju o kojem nikad niste razmišljali. I sjetite se da, kad druge podučavate o ulogama koje su pripadale samo vama, u biti pomažete te vještine utkati duboko u tkivo organizacije.

I, naposljetku, uloga kustosa zasigurno će se i dalje mijenjati jer će se u sljedećem stoljeću i povijesni muzeji promijeniti. Potrudite se da te promjene ne shvatite osobno. U slučaju Muzeja Henryja Forda i Greenfield Villagea nije se radilo o nama, kustosima. Radilo se o njima, našim posjetiteljima. Morali smo preokrenuti svijet naglavce da bismo konačno svi ozbiljno shvatili da svaki program mora početi od potreba posjetitelja. Samo, u tom vremenskom razdoblju kustosi nisu bili ti koji su prednjačili u tim nastojanjima. Da sam bar to prije shvatila, prestala cmizdriti, prihvatila se posla i bacila se na učenje novih stvari s više žara nego sam to činila.

NANCY VILLA BRYK kustosica je Odjela kućnog života Muzeja Henryja Forda i Greenfield Villagea u Dearbornu, Michigan.

Tekst je prerađena verzija njezinog izlaganja na godišnjem sastanku AAM-a (Association of American Museum) u Baltimoreu, 17. svibnja 2000.

Preuzeto iz: *Museum News*, ožujak, travanj 2001.

**Prijevod s engleskog jezika: Ana Babić**